



Autism: Spectrum of Employment Skills

Número do Projeto: 2021-1-PT01-KA220-VET-000025013

Módulo 5

CÓDIGO DE CONDUTA

Autor: Grupo OECON

Grécia



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Este projeto foi financiado com o apoio da União Europeia. Esta publicação reflete apenas as opiniões do autor, a UE não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações aqui contidas.

Título do Módulo	Módulo 5: Código de Conduta
Objetivos de Aprendizagem	<p>O Módulo 5 pretende:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Apresentar o conceito de cultura organizacional aos formandos.2. Instruir os formandos sobre a importância de um Código de Conduta numa organização.3. Instruir os formandos sobre o que deve ser incluído num Código de Conduta.4. Fornecer linhas orientadoras para o desenvolvimento de um Código de Conduta.5. Fornecer informações sobre como adotar e implementar um Código de Conduta.6. Instruir os formandos sobre os fundamentos do comportamento organizacional.
Resultados de Aprendizagem	<p>Através do Módulo 5, os formandos deverão ser capazes de:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Desenvolver uma estratégia que estabelecerá a cultura da sua organização.2. Criar um Código de Conduta com base nas necessidades de uma organização.3. Adotar um Código de Conduta numa organização.4. Definir e gerir o comportamento organizacional.



1. Introdução

Cada organização deve ter um Código de Conduta independentemente de ser ou não exigido por lei (como é o caso das empresas públicas). Um Código é útil não só como uma diretiva interna, mas também como uma declaração externa dos compromissos e valores de uma empresa. Um Código de Conduta bem definido torna claro o objetivo, os valores e os princípios de orientação de uma organização, ligando-os às normas de comportamento ético. Define também o comportamento desejado destacando os valores que a organização espera incutir nos seus líderes e trabalhadores.

Um Código de Conduta serve também como uma referência para os trabalhadores, podendo ajudá-los a tomar decisões no dia-a-dia, assim, como promove o discurso ético e a conformidade permitindo que os trabalhadores lidem com os dilemas que enfrentam todos os dias no trabalho. Além disso, pode ser um recurso útil para os membros da empresa descobrirem registos, ofertas e outros recursos pertinentes relacionados com a ética da empresa. Um Código de Conduta pode ser estabelecido para todos os tipos de organizações. As empresas criam um Código de Conduta para promoverem valores e ética que as tornem atrativas para os *stakeholders*, incluindo clientes, colaboradores e o público em geral.

A ética nos negócios e a cultura corporativa estão intimamente relacionadas. Quando confrontados com dilemas morais, as respostas e reações dos trabalhadores são influenciadas pela cultura organizacional. As normas éticas não escritas que orientam a tomada de decisão dos trabalhadores podem ser encontradas através do estudo da cultura de uma empresa. Ao alterar a cultura da empresa à luz desse conhecimento, as empresas podem prevenir comportamentos éticos indesejáveis. A produtividade, o sentido de negócio e uma cultura corporativa positiva são apenas algumas das variáveis que podem afetar o desempenho e o sucesso de uma empresa. Ao estabelecer um sistema de normas e princípios que encorajam a responsabilidade, a segurança e a confiança no local de trabalho, a função da ética no comportamento organizacional estabelece a base para o sucesso e a sustentabilidade.

2. Cultura de uma organização

Uma organização bem-sucedida deve ter uma cultura fundamentada num conjunto de valores firmes, amplamente partilhados e apoiados por estratégias e estruturas. Numa empresa com uma cultura forte salientam-se três aspetos importantes: os trabalhadores sabem como a gestão de topo espera que eles respondam em cada situação; sentem que a resposta esperada é a correta; e estão conscientes de que evidenciar os valores da organização trará benefícios. Esta cultura pode ser definida de várias formas, resultando numa pluralidade de definições.

O conjunto de **crenças, expectativas e práticas** que orientam e moldam o comportamento de todos os membros da equipa é referido como **cultura organizacional** - considerado o grupo de características que define uma organização. Uma cultura de uma empresa bem-sucedida apresenta características positivas que contribuem para o aumento do desempenho, enquanto a cultura de uma empresa disfuncional gera atributos que podem até mesmo prejudicar negócios bem-sucedidos. Os comunicados à imprensa ou as declarações de políticas não são suficientes, apenas os comportamentos consistentes e autênticos criam cultura. Os empregadores desempenham um papel crítico na sustentação de uma cultura forte, começando com o recrutamento e a seleção de candidatos que partilham as crenças da organização e prosperam nessa cultura, desenvolvendo programas de orientação, formação e de gestão de desempenho que destacam e reforçam os valores fundamentais da organização garantindo que os trabalhadores que acreditam realmente no valor recebem o reconhecimento e as recompensas adequadas.

2.a. Desenvolvimento da cultura organizacional

Para criar uma cultura organizacional é necessário desenvolver e executar uma estratégia com objetivos definidos para os quais possa trabalhar e medir os resultados. As etapas que se seguem podem servir de referência para estabelecer uma cultura que beneficie a sua organização.

1. Reconhecer e apreciar o trabalho de todos os membros da equipa

Os especialistas acreditam que, quando uma empresa faz da apreciação do trabalhador uma parte da sua cultura, métricas como o envolvimento, retenção e a produtividade do trabalhador, aumentam. Incentive os membros da equipa a praticar de forma regular o reconhecimento social para além do reconhecimento monetário.

2. Criar uma cultura que valorize a opinião dos trabalhadores e que os incentive a falar

O *feedback* pode ser recolhido usando as ferramentas de escuta adequadas, o que torna mais fácil para os trabalhadores transmitir o que estão a sentir. Através da análise dos dados é possível identificar o que está, ou não, a funcionar numa empresa e agir enquanto a informação ainda é relevante.

3. Tornar os líderes embaixadores da cultura

A equipa de liderança pode ajudar no desenvolvimento da cultura, tornando-a uma prioridade em todos os aspetos da sua vida profissional. Eles devem comunicar a cultura e os valores da organização de forma livre e honesta e devem estar dispostos a integrar o *feedback* dos trabalhadores nos seus esforços de sensibilização cultural.

4. Apoiar os valores da empresa

Embora a criação de uma declaração de missão seja uma boa forma de começar, viver de acordo com os valores da empresa implica incorporá-los em todos os aspetos da mesma. Condições de apoio, regras de Recursos Humanos, programas de benefícios e até mesmo ações fora do escritório, como o voluntariado, devem ser incorporados.

5. Criar vínculos entre os membros da equipa

Procure e apoie os interesses pessoais partilhados entre os membros da equipa, particularmente entre indivíduos de gerações diferentes que, de outra forma, poderiam ter mais dificuldade em se relacionar.

6. Colocar o foco na aprendizagem e no desenvolvimento

Os trabalhadores que estão constantemente a aprender e as empresas que investem no desenvolvimento das suas equipas criam ótimas culturas no local de trabalho. As iniciativas de formação, *coaching* e atribuição de novas funções são excelentes métodos para demonstrar o seu compromisso com o sucesso dos seus trabalhadores.

7. Considerar a cultura desde o início

Quando realizar entrevistas, coloque questões sobre a adaptação do candidato à cultura organizacional, ou seja, se as suas preferências e valores de trabalho correspondem aos da empresa, incluindo o que é importante para ele e porque está interessado em trabalhar na sua organização. No entanto, essas questões não devem ser utilizadas como o principal critério de avaliação de um candidato, pois as melhores empresas mantêm a porta aberta para novas ideias que podem ajudar a manter a sua cultura atualizada.

8. Tornar a experiência do trabalhador mais personalizada

Os inquéritos de opinião e o mapeamento do percurso profissional interno dos trabalhadores são ferramentas eficazes para determinar o que valorizam e como vêem a cultura ideal da empresa.

3. Definir um Código de Conduta

As comunidades nas quais as empresas operam são essenciais. Os bons líderes empresariais sabem que manter relações positivas com uma variedade de pessoas, organizações e grupos é essencial para seu sucesso a longo prazo. As *Smart businesses* sabem que em sociedades falhadas – seja como resultado de questões sociais, ambientais ou de governação – os negócios não conseguem prosperar. Contudo, o nome e a substância dos códigos de conduta diferem de empresa para empresa, dependendo da sua dimensão, cultura organizacional, ambiente operacional de negócios, atividade em negócios diferentes e dedicação à ética empresarial.

A política mais predominante dentro de uma empresa é o Código de Conduta. Esta política descreve os valores, as normas e as expectativas morais e éticas da empresa para os funcionários e para terceiros quando interagem com a empresa. Sempre que ocorre uma atividade ilegal, o Código de Conduta é um aspeto importante dos esforços de conformidade porque fornece provas de que um trabalhador ou terceiro violou a política da empresa. Um Código de Conduta para uma empresa é uma política que define os conceitos e as normas que todos os trabalhadores e terceiros que operam em nome da empresa devem cumprir.

Um Código de Conduta formal é uma ferramenta típica da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) utilizada pelas empresas para criar e promover uma cultura organizacional ética e práticas empresariais responsáveis. Para desenvolver políticas de RSE dentro de uma empresa e estabelecer e preservar uma cultura organizacional ética, estes códigos são essenciais. Idealmente, os códigos de conduta influenciam a cultura da empresa regulando o comportamento e as atividades dos trabalhadores através da promoção de uma conduta empresarial ética, evitando assim consequências legais.

Com um Código de Conduta, a organização tem um plano para orientar a tomada de decisões éticas para todos e cada um dos intervenientes. Os princípios orientadores da organização são apresentados aos trabalhadores, tendo estes a oportunidade de tomar as melhores decisões no seu dia-a-dia, mesmo que, por si só, não seja a solução para todos os problemas que os trabalhadores enfrentam.

Ao desenvolver um Código de Conduta:

- As expectativas e as normas da direção são clarificadas para a equipa de trabalho. O código de conduta descreve o comportamento adequado durante o trabalho, a comunicação interna e externa e promove o sucesso dos trabalhadores na organização.
- São estabelecidas políticas corporativas concretas para apoiar a conformidade.
- Os clientes e parceiros de negócio ficam a conhecer os ideais da organização.

3.a. Vantagens e desvantagens dos códigos de conduta

Atualmente, a cultura empresarial espera que todos os trabalhadores adiram a um código de ética. No entanto, importa saber quão bem esses códigos suportam os objetivos da empresa e o interesse público em geral. Líderes empresariais, membros da sociedade civil, investigadores e representantes de várias ONG têm discutido as vantagens e desvantagens dos códigos de conduta.

Vantagens:

- Aborda as questões sociais e a pressão do consumidor.
- Evita uma comunicação negativa por parte dos meios de comunicação social.
- Reforça e salvaguarda a reputação da empresa ao colocar o foco na sua participação na sociedade e na sua RSE.
- Reduz consequências externas negativas.
- Serve os interesses da comunidade.
- Assegura um maior “controlo” sobre o comportamento dos trabalhadores, de modo a evitar más condutas que possam ter implicações negativas em termos sociais e económicos.
- Ajuda a tornar o comportamento dos trabalhadores mais previsível, evitando atividades pouco éticas e/ou ilegais.
- Evita conflitos de interesse dentro da empresa.
- É ajustável às necessidades da empresa.
- Aumenta a produtividade da empresa e produz maiores ganhos financeiros para os seus trabalhadores.

Desvantagens:

- Muitas vezes a ética empresarial é simplesmente ignorada enquanto os códigos são frequentemente utilizados como uma estratégia de *marketing* para conquistar clientes e investidores e, assim, promover a empresa em bases morais.
- O controlo interno e as sanções determinarão quão bem essas regras são seguidas, pelo que, se a empresa não promover e controlar eficazmente o cumprimento dos códigos de conduta por parte dos trabalhadores, estes continuarão a ser ineficazes.
- Os códigos não são suficientemente específicos para influenciar comportamentos morais e penalizar maus comportamentos.
- Os códigos que limitam a liberdade de expressão dos trabalhadores e em expõem os comportamentos não éticos, por medo de represálias que possam ser usadas contra eles.

- A criação e aplicação de normas de conduta são geralmente consideradas dispendiosas e morosas a curto prazo.
- Os Códigos de Conduta podem identificar problemas de corrupção que as empresas estão a encobrir. Torná-los públicos irá resultar em publicidade negativa e na perda de lucros obtidos através de atividades relacionadas com a corrupção.
- Devido às discrepâncias entre os códigos de conduta das empresas e as leis nacionais dos países em que operam, as empresas com operações globais podem estar sujeitas a vários conflitos de interesses, particularmente quando se trata de questões de direitos humanos.
- As empresas que defendem a ética podem receber pouca ou nenhuma proteção ao abrigo de acordos internacionais e de legislação nacional.

4. Conteúdos de um Código de Conduta

O Código de Conduta deve ter alguns componentes básicos. Um Código de Conduta ético deve definir claramente os ideais da empresa, incluir uma carta do CEO e explicar o que acontece quando ocorrem infrações. A dedicação da organização a essas normas deve ser enfatizada na carta do CEO. A carta é uma oportunidade para realçar a importância da conformidade e da ética para a equipa de liderança. Uma vez que o pessoal e as partes externas irão assinar e comprometer-se a respeitar estas normas, o Código de Conduta é fundamental para reforçar as crenças da empresa junto dos mesmos. Um primeiro passo crucial para criar uma empresa próspera e uma cultura orientada para a conformidade é escolher os valores da sua organização.

Cada Código de Conduta deve refletir a organização que regula. Ele é feito para enquadrar as atividades quotidianas, os valores básicos e a cultura corporativa da empresa. Não existe um Código de Conduta universal que todas as empresas possam utilizar pois ele deve ser personalizado para cada organização. No entanto, existem vários aspetos que todas as empresas devem ter em consideração:

- **Ter o leitor em mente:** o código contém uma explicação de qualquer terminologia técnica ou jurídica e tem de ser de fácil compreensão.
- **Ser Abrangente:** o Código de Conduta aborda todas as questões que influenciam a vida diária dos trabalhadores e fornece todas as informações necessárias.
- **Ser Endossado pela Liderança:** A gestão de topo apoia o Código de Conduta. Normalmente, um prefácio do CEO ou Presidente será suficiente para o demonstrar.
- Todos os trabalhadores e investidores têm **Acesso** ao Código de Conduta.

O código detalha o que deve e não deve ser feito no trabalho. Isto pode envolver informar os trabalhadores acerca das razões pelas quais não devem:

- Usar “atalhos” para terminar o trabalho mais rapidamente, uma vez que podem ter efeitos colaterais negativos.
- Discriminar aqueles que trabalham na empresa. Esta situação é descrita como discriminação no local de trabalho e pode ser motivada pela raça/etnia, género, estatuto socioeconómico ou a religião de uma pessoa.
- Utilizar os ativos da empresa para uso pessoal.

Existem alguns componentes fundamentais que devem ser incluídos em todos os Códigos de Conduta, mesmo que o conteúdo exato varie dependendo de fatores como a natureza da empresa e o tipo de setor no qual desenvolve a sua atividade:

- Título atrativo: tente evitar títulos genéricos que possam fazer com que o código pareça excessivamente profissional e semelhante a um documento jurídico.
- Carta de apresentação do CEO ou de outro executivo de topo que descreva os objetivos do código e a sua importância para a promoção de uma cultura ética que beneficie os *stakeholders* e os trabalhadores.
- Um índice.
- Um prólogo ou preâmbulo que aprofunde os objetivos e propósitos da carta de apresentação.
- A declaração de missão e/ou declaração dos valores fundamentais da organização.
- Definição do âmbito do código, incluindo a quem, quando e como se aplica.
- Lista das cláusulas/disposições do código: estas são as preocupações significativas que afetam a organização.
- Exemplos de comportamentos adequados em relação a cada disposição do código.
- Um método que oriente os trabalhadores na escolha da abordagem correta quando confrontados com escolhas morais.
- Uma lista de opções para lidar com reclamações, incluindo colaboradores responsáveis pela ética e conformidade, uma linha direta para denúncias anónimas e um sítio *web* dedicado à ética e conformidade.
- Menções das sanções ou outras repercussões relacionadas com as violações do código.

Outros componentes que podem ser incluídos num Código de Conduta são: consumo de álcool, tabaco ou outras substâncias; utilização dos recursos da organização; código de vestuário; igualdade de oportunidades; conflitos de interesse; expectativas de assiduidade; saúde e segurança.

5. Desenvolver um Código de Conduta

O primeiro passo no desenvolvimento de um Código de Conduta é definir o seu objetivo e importância. As três razões mais frequentes para a adoção de códigos de empresa são: cumprir as obrigações legais, estabelecer uma cultura corporativa consistente e salvaguardar e melhorar a reputação da empresa. O enquadramento para a criação de um código envolve um conhecimento profundo das preocupações operacionais e de reputação que uma empresa enfrenta depois do objetivo ter sido determinado. É essencial construir um Código de Conduta que defina as expectativas e as regras para um comportamento adequado, forneça métodos para procurar assistência e proporcione formas de reportar problemas ou suspeitas de irregularidades para atender aos critérios de gestão de riscos da organização.

5.a. Etapas para desenvolver um Código de Conduta

Ao desenvolver um Código de Conduta para a sua empresa pode seguir as etapas descritas a seguir:

1. Escolha quem vai participar na elaboração do Código de Conduta da sua empresa

Escolher quem estará envolvido no processo de desenvolvimento de um Código de Conduta é uma das primeiras etapas. As chefias, os trabalhadores mais experientes e os *stakeholders* são frequentemente envolvidos na elaboração do Código de Conduta. Uma equipa de colaboradores confiáveis e os *stakeholders* que possam ser afetados pelo Código de Conduta são frequentemente consultados quando a administração cria um Código de Conduta.

2. Considere questões éticas anteriores

Antes de elaborar o seu Código de Conduta, considere todos os problemas éticos que a sua empresa já enfrentou e incorpore estratégias no seu documento para evitá-los. Pode considerar também os problemas éticos que organizações semelhantes encontraram e a forma como lidaram com os mesmos, de forma a evitar que os mesmos aconteçam no seio da sua organização.

3. Formule uma descrição

Escolha os elementos que o seu Código de Conduta irá conter como, por exemplo, os seguintes:

- Código de vestuário.
- Conflitos de interesses.
- Segurança de ativos.

- Políticas organizacionais.
- Cultura organizacional.
- Expectativas de assiduidade.
- Discriminação, incluindo assédio em geral e sexual em particular.
- Uso de telemóvel e de tecnologias durante o trabalho.
- Uso de substâncias.
- Possíveis consequências da má conduta.
- Política de privacidade.
- Política contra o *bullying* (intimidação).
- Igualdade de oportunidades.

Alguns exemplos de políticas comuns no local de trabalho incluem: política de luta contra o assédio, integridade financeira e conformidade (relatórios, viagens de negócios, folhas de pagamento, compras), proteção de dados, comunicação (conduta nas redes sociais e e-mails), Códigos de Conduta para clientes e parceiros de negócios, conflitos de interesses, propriedade intelectual, etc. Em vez de se focar nas desvantagens, é fundamental usar uma linguagem positiva e enfatizar todas as vantagens. Depois de decidir que componentes incluir, defina cada parte usando as informações que acredita serem mais pertinentes para a sua organização.

4. Comunique os esboços do Código aos *stakeholders*

Forneça aos *stakeholders* a oportunidade de avaliar e discutir o conteúdo do Código de Conduta à medida que o vai definindo.

5. Crie a versão final

O esboço final pode ser então preparado para revisão e publicação assim que todas as partes envolvidas tenham tido a oportunidade de contribuir.

5.b. Modelo de Código de Conduta

A seguir apresentamos um modelo que pode ser usado para estabelecer um Código de Conduta:

Índice	Em muitos Códigos de Conduta, os temas abordados estão listados na página do índice, juntamente com os números das páginas onde cada tópico pode ser encontrado.
Política da empresa e objetivo do Código de Conduta	A intenção do Código de Conduta e a política corporativa sobre o que se espera dos trabalhadores em relação ao Código de Conduta encontra-se aqui descrita de forma breve.
Código de vestuário	Indique claramente nesta secção o que se espera dos trabalhadores em termos de vestuário e aparência.
Uso de tecnologia e segurança no local de trabalho	Políticas relacionadas com a cibersegurança, uso de e-mail, Internet e do telemóvel no local de trabalho, e outros tópicos que possam ser incluídos nesta área.
Relações entre os trabalhadores	As expectativas sobre as relações entre colegas de trabalho incluindo confraternização e relacionamentos românticos são incluídos nesta secção. Além disso, poderá dizer se os relacionamentos com supervisores são permitidos ou não.
Expectativas de comportamento no local de trabalho e cultura empresarial	Todos os requisitos para o comportamento adequado no trabalho e a cultura desejada no local de trabalho são descritos nesta secção. Estes podem envolver pontualidade, assiduidade, envolvimento em relações no local de trabalho e outras ações que tenham efeitos diretos na cultura da empresa.
Assédio e discriminação	O que não é permitido no local de trabalho em termos de assédio e discriminação, incluindo piadas, atos e comentários sexualmente explícitos ou discriminatórios, deve ficar bem claro nesta área.
Medidas disciplinares	As medidas disciplinares que a sua empresa está disposta a empregar em caso de violação do Código de Conduta devem ser incluídas nesta secção.

5.c. Lista de verificação das melhores práticas

Ao criar um Código de Conduta completo e de fácil utilização, que seja aceite pelos trabalhadores e pelos *stakeholders*, ajudará a empresa a alcançar os seus objetivos de curto e longo prazo. Para verificar a adequação do Código pode usar a seguinte lista de verificação:

- A linguagem utilizada no Código é clara e compreensível para os trabalhadores de todos os níveis organizacionais?
- Os requisitos do Código são consistentes com os objetivos do programa ético geral da organização?
- A liderança de topo foi consultada à medida que o processo de desenvolvimento do Código avançava e está alinhada com o mesmo?
- O Código aborda, de uma forma eficaz, todas as questões que têm impacto na organização, especialmente aquelas que apresentam maiores riscos?
- O *feedback* dos *stakeholders* e dos trabalhadores foi recolhido como parte do processo de recolha de informações?
- Foi usado um procedimento completo de revisão e edição do esboço do Código para garantir que este atende, de forma eficaz, às necessidades específicas da organização?
- Existe no Código uma estrutura de decisão ou outro mecanismo comparável para ajudar os trabalhadores quando estão perante um dilema ético?
- O Código fornece exemplos pertinentes, estudos de caso ou situações reais com as quais os trabalhadores se poderiam deparar diariamente?
- Existe uma linha direta ou um sítio *web* acessíveis onde as pessoas possam ir para obter mais apoio ou informações de acordo com o Código?
- O Código foi avaliado por um assessor jurídico?
- O Código recebeu a aprovação do conselho de administração?

- Foi selecionada uma estratégia bem-sucedida para divulgar o Código a todos os membros da organização e aos seus *stakeholders*?
- Estão a ser aplicadas as técnicas de formação corretas na fase de implementação do Código e depois de forma contínua?
- Qualquer trabalhador ou *stakeholder* pode aceder facilmente ao Código?
- Existe uma pessoa nomeada responsável por garantir o cumprimento do Código e pela sua revisão com a frequência necessária para o melhorar?

6. Aplicações do Código de Conduta

Conceber e elaborar o Código de Conduta da sua empresa é um passo muito importante, porém existem mais etapas a serem seguidas para garantir a eficácia do código. Os *stakeholders* devem aceitar formalmente o Código de Conduta, o que geralmente implica que o conselho de administração da organização o aprove. A adoção valida o código e demonstra o verdadeiro empenho da empresa em promover uma cultura de moral. Em empresas mais pequenas, o proprietário ou o gestor deve ser responsável pela aprovação ou adoção da versão final do código.

Um Código de Conduta deve ser amplamente adotado para ser implementado, tal como qualquer outro projeto da empresa. As chefias são responsáveis por apresentar o código e fornecer as ferramentas de formação necessárias para implementá-lo de forma adequada, pois o compromisso com o comportamento ético é originado no topo da empresa e tem de se estender pelos seus vários níveis. Idealmente, o CEO da empresa ou outro executivo sénior deve apresentar o código durante uma reunião geral ou outro evento. O código deve também ser disponibilizado em versão impressa a todos os trabalhadores da empresa, e uma cópia deste deve fazer parte dos materiais de orientação fornecidos aos novos trabalhadores. Artigos na *newsletter*, e-mails para todos os trabalhadores e *stakeholders* e o uso de pósteres colocados estrategicamente no sítio *web* são materiais educativos adicionais eficientes para apoiar a implementação do código.

Para que os trabalhadores compreendam o código e como este deve ser usado regularmente, a formação sobre o código também é crucial. Estes podem ser confrontados com circunstâncias hipotéticas e dilemas éticos como parte da formação e podem receber instruções sobre como abordá-los usando a linguagem incluída no código. Uma ferramenta de formação eficiente é a utilização de estudos de caso pertinentes. Ao fornecer facilmente aos trabalhadores

acesso *online* a recursos de formação relacionados com o código, o material didático de *e-learning* pode ser uma parte muito benéfica do processo formativo. Para confirmar que cada trabalhador alcançou um nível suficiente de conhecimento e de compreensão do código e da sua implementação no local de trabalho, esta formação deve também incluir um procedimento de certificação.

Se não existir um sistema para fazer cumprir com sucesso o Código de Conduta este só vale o papel em que é impresso. A aplicação do código fica geralmente sob a alçada de colaboradores responsáveis pela ética e conformidade nas empresas. Essas pessoas são responsáveis por criar, supervisionar e fazer cumprir os procedimentos, reportar possíveis violações do código, analisá-las e tomar as medidas disciplinares necessárias. O responsável pela ética e conformidade pode fazer parte da equipa executiva ou ser o representante da empresa para os recursos humanos em empresas mais pequenas. O estabelecimento de uma linha direta anónima para ajudar no processo de denúncia de violações é uma parte crucial da aplicação do código. Para proteger os denunciantes, deve ser implementada uma política que garanta a não retaliação.

O responsável pela ética ou conformidade também é responsável por examinar o código regularmente para determinar se são necessárias alterações ou acrescentos. Tal como na formação sobre o Código, as avaliações do Código devem ter lugar idealmente uma vez por ano ou sempre que existirem mudanças operacionais ou organizacionais substanciais. Os responsáveis podem pedir também comentários aos trabalhadores, gestores e *stakeholders* para avaliar a “temperatura ética” da empresa em relação ao Código de Conduta.

Um Código de Conduta deve ser revisto ou atualizado quando:

- Existirem alterações no ambiente operacional externo como a adoção de leis que afetam a empresa.
- For utilizada subcontratação ou existir uma elevada rotatividade de pessoal.
- Ocorrerem fases de expansão ou realocização.
- Ocorrer uma crise não antecipada ou outro evento que o código atual não aborde de forma suficiente.
- Reconhecer-se que os trabalhadores estão a ter dificuldades em compreender ou usar o presente Código.

Para um trabalhador autista, a existência e a aplicação de um Código de Conduta é muito benéfica. Muitas pessoas autistas têm dificuldade em entender normas sociais não expressas. Eles podem não ter consciência das convenções não declaradas como, por exemplo, quais os intervalos regulares que são aceitáveis; podem também não saber que assuntos são adequados/aceitáveis discutir no trabalho. Existindo um Código de Conduta, eles vão poder, primeiro que tudo, aprender as regras e normas de uma empresa de forma clara e, mais importante, através de um documento

escrito. Além disso, os autistas têm melhor desempenho quando têm instruções claras sobre o que é e o que não é aceite. Por isso, é importante definir claramente e em linguagem literal a forma como o pessoal da empresa deve comportar-se. Em caso de situações desagradáveis poderão também consultar o código para saber a quem recorrer, sobre as eventuais consequências, etc.

7. Comportamento organizacional

O estudo do comportamento humano nas organizações, com ênfase nos indivíduos, equipas, interações interpessoais e estruturas organizacionais, é conhecido como comportamento organizacional. É uma área interdisciplinar de conhecimento que tem ligações com as ciências sociais como a economia e as ciências políticas e ainda com as ciências comportamentais como a psicologia, a sociologia e a antropologia. O desenvolvimento das capacidades necessárias para um trabalho bem-sucedido será também auxiliado por uma compreensão do comportamento organizacional. Liderança, cultura, estrutura e comunicação são fatores importantes, mas definir o comportamento organizacional ou como ele funciona pode ser um desafio.

Especificamente, o principal objetivo do comportamento organizacional é compreender como as pessoas interagem dentro de uma empresa, determinar o que as motiva e exercer influência para melhorar o desempenho e alcançar os objetivos organizacionais. Os gestores podem beneficiar de estudos de comportamento organizacional, uma vez que estes se concentram em estratégias para aumentar a satisfação, a produtividade e a redução do absentismo no emprego. O objetivo do comportamento organizacional é capacitar os gestores para assumir posições de liderança ética. Podem ser estabelecidas melhores previsões de comportamento através do comportamento organizacional.

7.a. Por que motivo o comportamento organizacional é importante?

1. O comportamento organizacional ajuda na motivação dos trabalhadores

O comportamento organizacional tem um papel crucial na empresa, pois compreendê-lo permite que os gestores motivem a sua equipa, o que, por sua vez, melhora o desempenho organizacional e aumenta a satisfação no trabalho. Como não podemos desvalorizar a importância do comportamento dos trabalhadores numa empresa, isto ajuda a alcançar os objetivos corporativos de forma correta.

2. Gestão do comportamento organizacional

Uma melhor compreensão das pessoas e das organizações decorre do estudo do comportamento organizacional. O ambiente de trabalho certo numa organização é criado por um bom comportamento organizacional, o que contribui para o desenvolvimento de ligações agradáveis entre a organização e os seus trabalhadores. Aprender sobre assuntos de comportamento organizacional auxilia na identificação da causa do comportamento e ajuda na aplicação de vários métodos de gestão para condutas problemáticas que colocam a empresa em risco.

3. O comportamento organizacional pode ajudar a reforçar as relações laborais ou entre a força de trabalho

As relações laborais podem ser melhoradas pelo estudo do comportamento organizacional. A gestão do comportamento organizacional auxilia na identificação das causas subjacentes do problema, prevendo a sua trajetória futura e limitando os seus efeitos negativos. Os gestores podem manter uma relação cordial com os seus funcionários, pois estes estão conscientes das vantagens e desvantagens das suas ações, o que promove a paz e a harmonia no local de trabalho.

4. O comportamento organizacional pode ajudar a usar os recursos humanos com sucesso

A utilização eficaz dos recursos humanos é auxiliada pelo estudo do comportamento organizacional. A gestão eficaz do comportamento das pessoas e da organização depende de os gestores terem conhecimento dos comportamentos organizacionais e da sua natureza. Um gestor pode avaliar e compreender a natureza e o comportamento dos trabalhadores, estes também são inspirados e motivados a trabalhar mais e a obter melhores resultados. É simples avaliar a conduta de um trabalhador dentro de uma empresa após este ter recebido a descrição das suas funções.

5. O comportamento humano pode ser previsto e gerido com a ajuda do comportamento organizacional

O estudo do comportamento organizacional ajuda na compreensão e apoia na regulação do comportamento humano. Isto está entre as razões mais significativas para estudar o comportamento organizacional, uma vez que este melhora o compromisso e o desempenho no trabalho. Os processos de tomada de decisão humana e o comportamento organizacional estão de certa forma interligados. A eficiência organizacional é auxiliada por uma compreensão completa de todas as teorias do comportamento organizacional.

7.b. Processo de Modificação do Comportamento Organizacional

O processo de modificação do comportamento ambiciona fazer com que um determinado comportamento ocorra com mais ou menos frequência, controlando metodicamente os seus sinais e

consequências. A modificação do comportamento organizacional é um método para mudar o comportamento das pessoas que participem em comportamentos desejáveis e indesejáveis e os troquem por outros mais positivos. Apresentamos de seguida os passos que podem ajudar a mudar o comportamento organizacional:

1. Reconhecer o Comportamento Crítico

Encontrar os comportamentos relacionados com o desempenho é o primeiro passo para mudar o comportamento organizacional. É importante determinar se a ação é desejável do ponto de vista da organização. Os comportamentos críticos devem então ser tidos em consideração, uma vez que têm um impacto significativo no desempenho dos trabalhadores. Os comportamentos críticos podem ser identificados através de conversas com um trabalhador específico e o seu supervisor, ambos muito bem familiarizados com os hábitos de trabalho.

2. Análise Comportamental

Depois de identificar os comportamentos críticos dos trabalhadores, o gestor deve agora medir a frequência com que esses comportamentos são observados ao longo do tempo. Isto pode ser conseguido através da análise de registos e da observação. A gestão poderá avaliar se o comportamento dos trabalhadores mudou, ou não, com êxito com a ajuda da medição do comportamento.

3. Identificação e análise de resultados comportamentais

Os gestores terão então de realizar uma análise funcional. O objetivo deste estudo é determinar quais as situações que dão origem a determinados comportamentos, quais são os efeitos de tais condutas, etc. Conhecer os efeitos de um comportamento é crucial, uma vez que estes têm um impacto subsequente na conduta. Uma vez que certos resultados contingentes parecem ter um impacto crucial apenas de forma breve, uma análise funcional deve tentar explicar as contingências concorrentes que afetam também cada comportamento.

4. Criar e implementar uma abordagem de intervenção

O primeiro passo para criar uma abordagem de intervenção bem-sucedida é identificar os comportamentos críticos e as suas causas. Existem várias técnicas acessíveis. Estes métodos incluem a extinção, reforço negativo e sanções. A avaliação da frequência do comportamento resultante deve ser feita depois de criada e posta em prática uma estratégia adequada. A gestão escolherá um plano de reforço para manter o comportamento desejado assim que o comportamento tiver mudado na direção correta.

5. Avaliação de desempenho

A última fase da Modificação dos Comportamentos Organizacionais consiste em avaliar o funcionamento das táticas de intervenção. O objetivo da modificação do comportamento é melhorar o desempenho modificando os comportamentos negativos. A avaliação mostrará se a boa conduta conseguiu mudar os comportamentos indesejáveis. Se houve uma mudança de comportamento permanente ou temporária. A avaliação também demonstrará se o desempenho melhorou ou não.

8. Resumo

O presente módulo pretende introduzir o conceito de Código de Conduta junto dos Gestores de PMEs incluindo a cultura organizacional e o comportamento organizacional. Especificamente, este módulo define primeiro o termo “Cultura Organizacional” explicando a sua importância e como acrescenta valor a uma empresa. Depois, são definidos os princípios de um Código de Conduta, juntamente com suas vantagens e desvantagens. O conteúdo e o desenvolvimento de um Código de Conduta são descritos em geral, pois o conteúdo exato de um Código de Conduta deve estar alinhado com a cultura e as necessidades da empresa. Apresentamos uma explicação passo a passo do desenvolvimento de um Código de Conduta num modelo geral, seguida da forma de garantir a eficácia do Código. Por último, descreve-se a importância e os aspetos práticos do comportamento organizacional.

Cada empresa é única. Tem a sua própria cultura, ideias e valores. Cada trabalhador é único; vem de diversas origens profissionais e organizações, e cada um deles tem o seu próprio conjunto único de comportamentos. Um Código de Conduta ajuda a manter a uniformidade entre todos os membros de uma organização. Independentemente das diferenças, todos na empresa devem cumprir os regulamentos incluídos na empresa. Isso aumenta a lealdade à empresa, uma vez que um local de trabalho livre de conflitos interpessoais é mais produtivo e saudável.

9. Referências Bibliográficas

- AUTISM SPECTRUM AUSTRALIA. 2018.** *Code of Conduct*. Available from: <https://www.autismspectrum.org.au/uploads/documents/Policies/Code-of-Conduct-Booklet.pdf> [accessed 19/09/2022].
- BAM, S. 2016.** *Organizational Behavior – Definition and Importance of OB*. Available from: <https://www.managementnote.com/importance-of-organizational-behavior/> [accessed 30/09/2022].
- BLATTNER, J. AND WALTER, T.J., 2015.** *Creating and sustaining a highly engaged company culture in a multigenerational workplace. Strategic HR Review*.
- BRAMWELL PARTNERS 2020.** *Importance of Code of Conduct Specific to your Business*. Available from: <https://www.bramwellpartners.com.au/importance-of-code-of-conduct/> [accessed 19/09/2022].
- BROWN, K.R. AND COOMES, M.D., 2016.** *A spectrum of support: Current and best practices for students with autism spectrum disorder (ASD) at community colleges. Community College Journal of Research and Practice*, 40(6), pp.465-479.
- BUCHANAN, D.A. AND HUCZYNSKI, A., A. 2019.** *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- CANCIALOSI, C. 2017.** *What is Organizational Culture?*. Available from: <https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/> [accessed 29/09/2022].
- CARD 2021.** *CODE of CONDUCT*. Available from: <https://www.centerforautism.com/wp-content/uploads/2021/01/CODE-of-CONDUCT-Rev-1.8.2021.pdf> [accessed 29/09/2022].
- COX, D.J., 2012.** *From interdisciplinary to integrated care of the child with autism: The essential role for a code of ethics. Journal of Autism and Developmental Disorders*, 42(12), pp.2729-2738.
- CURTIS, M.B. AND WILLIAMS, J.M., 2014.** *The impact of culture and training on code of conduct effectiveness: Reporting of observed unethical behavior. In Research on professional responsibility and ethics in accounting*. Emerald Group Publishing Limited.
- ERWIN, P.M., 2011.** *Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. Journal of Business Ethics*, 99(4), pp.535-548.
- FINK, A., 2015.** *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. Sage Publications.

MURATOVIC, H., 2013. Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 11(1), pp.61-76.

PETERSON, K. 2016. *Develop and Implement an Effective Code of Conduct*. Available from: <https://www.complianceandethics.org/develop-implement-effective-code-conduct/> [accessed 29/09/2022].

POPESCU, A.I., 2016. *In brief: Pros and Cons of corporate codes of conduct*. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (09), pp.125-130.

SCHMIDT, B.J., MACWILLIAMS, B.R. AND NEAL-BOYLAN, L., 2017. *Becoming inclusive: A code of conduct for inclusion and diversity*. *Journal of Professional Nursing*, 33(2), pp.102-107.

SHRM. *Understanding and Developing Organizational Culture*. Available from: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx> [accessed 29/09/2022].

THE NATIONAL AUTISTIC SOCIETY. 2011. *Employing people with autism: a brief guide for employers*. Available from: <https://www.equalityni.org/ECNI/media/ECNI/Publications/Delivering%20Equality/Employingpeoplewithautism.pdf> [accessed 30/09/2022].

UHL-BIEN, M., PICCOLO, R.F. AND SCHERMERHORN JR, J.R., 2020. *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.

WALES TUC CYMRU. 2019. *Autism awareness in the workplace*. Available from: <https://www.tuc.org.uk/autism-awareness-workplace> [accessed 29/09/2022].

WONG, K. 2020. *Organizational culture: Definition, importance, and development*. Available from: <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/> [accessed 29/09/2022].

WORKSAFE. 2022. *Code of conduct*. Available from: <https://www.worksafe.qld.gov.au/about/publication-scheme/our-policies/workcover-queensland-policies/code-of-conduct> [accessed 29/09/2022].